

Megatrends: Zukunftsthemen im Personalmanagement



Gesamtgesellschaftliche und ökonomische Trends wie der Demographische Wandel, die Digitalisierung und Virtualisierung der Arbeit oder die Globalisierung wirken sich auf die Unternehmen ihre Ziele, Prozesse und Strukturen erheblich aus. Sie beeinflussen welche Aufgaben für das Personalmanagement von besonderer Bedeutung sind und welche Themen eher in den Hintergrund rücken. Um wettbewerbsfähig zu sein und zu bleiben, muss das HR Management rechtzeitig auf Trends reagieren und passende Massnahmen ergreifen. HR hat aktiv am Unternehmen der Zukunft zu gestalten.

Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Das Managen von Veränderungen wird zum ständigen Begleiter. Das Unternehmen muss sich heute fast permanent wandeln auf Druck von aussen aber auch auf Druck von innen. Das Beherrschen eines perfekten Change Managements wird zum strategischen und operativen Erfolgsfaktor. Dazu sind alle einzubeziehen und für diesen Wandel nicht nur zu motivieren, sondern zu begeistern. Der HR Bereich hat dazu wesentlich beizutragen und den Wandel zu forcieren und auf allen Ebenen zu managen und zu begleiten.



Trends mit Auswirkungen auf den Personalbereich

Diese Felder der Veränderungen beinhalten eine Reihe von Trends, die das Personalmanagement der Zukunft stark beeinflussen werden.

Trend 1 – Demographischer Wandel

Der demographische Wandel hat erhebliche Auswirkungen auf die Personalpolitik der Unternehmen. Die strategische Personalplanung sowohl quantitativ als auch qualitativ gewinnt dadurch stark an Bedeutung. Man muss sich klar werden, wie sich eine Strategie auf die Personalbeschaffung, Personalqualifizierung und Personalentwicklung auswirken wird. Die Personalbeschaffung hat früher zu beginnen, intensive Kontakte mit verschiedenen Institutionen sind aufzubauen, um frühzeitig das Unternehmen bekannt zu machen und die Schüler für bestimmte Berufe zu gewinnen. Dazu sind eine Reihe von Bausteinen wie Employer Branding, Open days, Praktika, Gesundheitsmanagement, Retentionsmanagement und besondere Massnahmen der Personalpolitik sowohl für jüngere als auch ältere Mitarbeiter relevant.

Trend 2 –Wertewandel

Unsere Gesellschaft befindet sich in einem raschen Wertewandel. Die junge Y Generation hat andere Vorstellungen von der Arbeit und dem Verhältnis Arbeit und Freizeit als die frühere Generation der Baby Boomer. Sie will viel stärker gestalterisch tätig sein. Die klassische lebenslange Bindung eines Mitarbeiters an ein Unternehmen geht zurück und das Job Hoppen wird zum Standard. Die Unternehmenswerte werden wichtiger, die junge Generation will nicht nur Arbeit, sondern sinnvolle Arbeit und ein stärkeres Mitspracherecht bei kleinen und grossen Entscheidungen. Vision und Wertesystem wollen Sie mitgestalten.

Diesen Wertewandel hat der HR Bereich in der Führungskräfteentwicklung zu thematisieren. Die Unternehmenswerte sind in die HR Prozesse zu integrieren, ein Code of Conduct ist zu formulieren und die Mitarbeiter sind an der Erarbeitung der Unternehmenswerte aktiv zu beteiligen. Der Wertewandel muss sich in der Unternehmenskultur reflektieren und offene und flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen den Mitarbeitern einen grösseren Handlungs- und Entscheidungsspielraum.

Trend 3 –Globalisierung

Globalisierung ist sicher einer der stärksten Trends, die die Personalarbeit vor enorme Herausforderungen stellt. Das Unternehmen muss sich heute weltweit aufstellen und an allen globalen Standorten attraktiv für Mitarbeiter werden. Der globale Personalaustausch wird heute in alle Richtungen gefordert und die Mitarbeiter müssen international rekrutiert und eingesetzt werden. Globale und vernetzte Teams haben ihre eigenen Spielregeln und müssen gecoacht werden.

Eine globale Unternehmensattraktivität ist zu entwickeln, Karrierepfade sind global auszurichten und nicht wie bisher oft nur eine Einbahnstrasse. Die internationale Rekrutierung wird von hoher Bedeutung sein und ein Expatriate Management hat die internationale Personalpolitik zu fördern.

Interkulturelle Trainings werden zu einem wichtigen Baustein der Integration internationaler Teams.

Trend 4 – Virtualisierung der Arbeit

Die Digitalisierung und Virtualisierung unserer Arbeit hat begonnen und wird sich weiter fortsetzen. Dies erfordert neue Arbeitsformen und neue Formen der Führung und Zusammenarbeit. Social Media gewinnen deutlich an Bedeutung und sind in die HR Prozesse einzubeziehen.

Die Unternehmen nutzen verstärkt Social Media für die Rekrutierung und setzen diese auch verstärkt für die Fortbildung und den Umgang mit neuen Technologien ein. Das papierlose Büro und digitale Dokumentationsmanagementsysteme kommen verstärkt zum Einsatz und fördern das flexible Büro/Home Office.

Trend 5 – Recruiting

Personalknappheit wird immer problematischer und das Recruiting immer bedeutender und schwieriger. Daher sind dort neue Wege zu gehen, Social Media wird zu einem immer wichtigeren Kanal der Personalsuche und der Personalrekrutierung. Alle potentiellen Wege der Personalsuche müssen etabliert und ausgeschöpft werden. Personalplanung sowohl quantitativ als auch qualitativ rückt in den Vordergrund. Nicht besetzte oder falsch besetzte Stellen werden zur Wachstumsbremse.

Trend 6 – Employer Branding

Ein Unternehmen das für die Kunden erste Wahl sein will, muss auch erste Wahl für die Mitarbeiter sein. Die Arbeitgeberattraktivität wird immer stärker zum Wettbewerbsvorteil. Die Arbeitgebermarke muss ausgebaut und gefördert werden. Um Spitzenkräfte zu bekommen, ist eine bekannte und erfolgreiche Arbeitgebermarke eine wichtige Voraussetzung. Die Marke sollte in der gesamten Beschaffungs- und Kundenkette bekannt sein und wichtige Werte symbolisieren. Aus der Unternehmensvision hat sich ein Wertekatalog abzuleiten. Dabei hat man zu erkennen, dass die Mitarbeiter der wichtigste Multiplikator dafür sind. Zufriedene, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter können aktives Empfehlungsmarketing betreiben. Dies ist die beste und kostengünstigste Art, um gute neue Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten.

Trend 7 – Talent Management

Personalentwicklung ist heute mehr als nur Aus- und Weiterbildung. Sie muss auf den Einzelnen zugeschnitten und in einen systematischen Entwicklungs- und Karriereplan eingebettet sein. Talente müssen akribisch gesucht werden, diese sind zu coachen und ihnen müssen Karrierepfade aufgezeigt werden. Ihre Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sollten systematisch erweitert werden, um sie für immer grössere Aufgaben zu qualifizieren.

Trend 8 – Lernen

Lernen wird zur Daueraufgabe. Jeder einzelne muss lernen, aber auch das gesamte Unternehmen muss lernen. Lernen muss in allen Facetten aufeinander abgestimmt sein und vom Ort des Lernens unabhängig werden. Dazu müssen alle Wege des Lernens aufgebaut sein und den Mitarbeitern

angeboten werden. E-Learning ist verstärkt einzusetzen, ist aber auch mit den traditionellen Formen der Aus- und Weiterbildung verknüpft werden. Das lernende Unternehmen ist anzustreben.

Trend 9 – Corporate Social Responsibility

Die soziale Verantwortung eines Unternehmens rückt immer mehr in das Interesse der Gesellschaft und erfordert ein Umdenken in allen Prozessen und Handlungen. Die gesellschaftliche Verantwortung muss in die Köpfe aller Mitarbeiter hinein und täglich gelebt werden. Der HR Bereich hat in die Rolle des Fach- und Prozesspromoters hineinzuwachsen und den Prozess zu moderieren und zu lenken.

Trend 10 – Betriebliches Gesundheitsmanagement

Ein gesundes Unternehmen braucht gesunde und vitale Mitarbeiter. Krankheitsausfälle sind teuer und die Arbeitsatmosphäre leidet darunter. Betriebliches Gesundheitsmanagement wird daher immer wichtiger und vorbeugende Diagnostik zum neuen Schwerpunkt. Das Burn Out Problem breitet sich rapide aus und erfordert nicht nur präventive Betreuung sondern auch Coaching und Betreuung.

Trend 11 – Outsourcing/Payroll

Die Kosten und der Ressourceneinsatz für die personalwirtschaftlichen Prozesse haben sich zu ändern. Die wichtigen strategischen Prozesse wie Personalrekrutierung und Personalentwicklung müssen gestärkt und ausgebaut werden. Die administrativen Prozesse (Personalverwaltung, Personalabrechnung) im HR Bereich werden immer kritischer geprüft und müssen auf Effizienz und Effektivität geprüft werden. Die dort gebundenen Ressourcen können sinnvoller für neue und strategisch wichtigere Prozesse wie Personalrekrutierung und Personalentwicklung eingesetzt werden. Ein Outsourcing administrativer Prozesse ist zu prüfen, dadurch freiwerdende Ressourcen sind strategisch neu einzusetzen.

Trend 12 – Betriebliche Altersversorgung

Die Finanzierung im Alter durch die Rentenversicherung AHV reicht nicht mehr aus und die Unternehmen müssen den Mitarbeitern attraktive und flexible Modelle der Altersversorgung anbieten, die durch die eigene Vorsorge in der dritten Säule ergänzt werden. Dies wird in der Zukunft zu einem Wettbewerbsargument für das Gewinnen und Halten von Talenten werden.

Trend 13 – Zeitarbeit/Flexible Arbeitszeitmodelle

Flexibilität und Volatilität nehmen zu. Die Unternehmen müssen heute atmen und daher gewinnt die flexible Kapazitätsreserve an Bedeutung. Ebenso kann Zeitarbeit in Form des Interim Managements besser und intensiver genutzt werden, denn gerade im Führungsbereich sind Ausfälle von Führungskräften kritisch und prekär.

Publikationsdatum: Februar 2014